

CAROLINE CIDELI CECCON

**DIAGNÓSTICO DO NEGÓCIO DE TRANSPORTE DE CIMENTO A GRANEL
– ESTUDO DE CASO: RODOLATINA LOGISTICA**

Projeto apresentado como requisito
para a conclusão da pós-graduação
de Marketing Empresarial.
UFPR - CEPPAD
Orientadora: Prof^a. Ana Paula Mussi S.
Cherobim

**CURITIBA
2008**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVOS	2
1.1.1 Objetivo geral.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
1.2 JUSTIFICATIVA	2
2 HISTÓRICO	3
3 ANÁLISE DO AMBIENTE	4
3.1 FATORES ECONÔMICOS.....	4
3.2 FATORES POLÍTICOS E LEGAIS	5
3.3 FATORES SOCIAIS.....	5
3.4 FATORES TECNOLÓGICOS.....	5
3.5 FATORES COMPETITIVOS	6
3.6 FATORES GEOGRÁFICOS.....	6
4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO	7
4.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	7
4.1.1 Rivalidade Entre os Concorrentes Atuais / Próximos.....	8
4.1.2 Ameaça de Entrantes Potenciais e Análise das Barreiras de Entrada	9
4.1.3 Concorrência de Produtos Substitutos.....	9
4.1.4 Poder dos Fornecedores	11
4.1.5 Poder dos Clientes e Consumidores	11
4.2 ANÁLISE COMPETITIVA.....	14
5 ANÁLISE EXTERNA	16
6 ANÁLISE INTERNA	18
7 ANÁLISE DO MERCADO	18
7.1 MERCADO BRASILEIRO DA CONSTRUÇÃO CIVIL	19
7.2 MERCADO BRASILEIRO DE CIMENTO	20
8 RESUMO DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL.....	24
8.1 INDICADORES DA ATRATIVIDADE DA EMPRESA.....	26
8.2 INDICADORES DA POSIÇÃO COMPETITIVA/ PONTOS FORTES DO NEGÓCIO	27
9 MISSÃO DA EMPRESA.....	27
10 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS	29
10.1 DIRETRIZES DE ALTA ADMINISTRAÇÃO	29
10.1.1 Direcionamento Estratégico.....	29
10.2 ESTRATÉGIA GLOBAL DA EMPRESA.....	30
10.2.1 Estratégia de Investimento	30
10.2.2 Estratégia competitiva.....	30
11 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS	30

11.1 ABORDAGENS E DECISÕES PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA	30
11.2 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS ESPECÍFICAS.....	31
11.2.1 Produção	31
11.2.2 Marketing/ Vendas.....	35
11.2.3 Finanças	35
11.2.4 Recursos Humanos	35
 12 CONCLUSÃO.....	 37
 13 REFERENCIAS	 38
 ANEXOS.....	 40

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo principal avaliar e diagnosticar o processo logístico desempenhado pela empresa “Rodolatina Logística” atualmente no cenário nacional onde é atuante.

Verificou-se dentro da empresa a necessidade de conhecer e avaliar os serviços prestados por ela para assim definir seus próximos passos e melhor atender seus atuais clientes, sempre levando em consideração a alta qualidade de atendimento com um serviço exclusivo e diferenciado.

Com o diagnóstico das atividades logísticas da empresa, esta terá maiores chances de crescer dentro do ramo do mercado em que atua e de atender todas as expectativas de seus atuais clientes, levando-os a satisfação em relação ao serviço ofertado. Além disso, a referida análise aumentará sua competitividade já que viabilizará alocação correta dos recursos da empresa onde se fizer necessário e possibilitará a identificação e correção de falhas nos processos usados atualmente pela empresa, trazendo como benefício principal a otimização de recursos (tempo, pessoal, atividades).

Inicialmente será realizada uma análise do ambiente e uma análise da situação, apontando fatores importantes para o conhecimento da empresa que serão relevantes para todo o estudo. Em seguida será feita uma análise externa, focando as oportunidades e ameaças da empresa no mercado; e uma análise interna, indicando seus pontos fortes e fracos. Em conjunto com essas informações, também serão coletados dados do mercado de cimento.

Em uma segunda fase serão apresentadas as condições estratégicas atuais e possíveis implementações que são e poderão ser utilizadas pela empresa, que englobará produção, marketing, finanças e recursos humanos. E finalmente, em cima de todos os dados coletados será realizada uma avaliação da situação da empresa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar e diagnosticar todo o processo logístico desempenhado pela empresa “Rodolatina Logística” atualmente no cenário nacional onde é atuante.

1.1.2 Objetivos específicos

- _ Apontar e discutir os pontos positivos e negativos da logística utilizada pela empresa;
- _ Verificar a possibilidade de otimizar os serviços prestados pela empresa;
- _ Avaliar possibilidades de implantação de atividades que auxiliem ou melhorem o processo logístico da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, muitas empresas brasileiras vivem um novo cenário caracterizado pela busca de maior competitividade, maior desenvolvimento tecnológico, maior oferta de produtos e serviços adequados às expectativas dos seus clientes. Estas mesmas empresas enxergam a Logística como uma estratégia competitiva bastante eficaz e acabam por planejar e coordenar suas ações gerenciais de uma forma integrada, avaliando todo o processo desde o fornecimento da matéria prima até a certeza de que o cliente teve suas necessidades e expectativas atendidas pelo produto ou serviço entregue. O resultado é a superação dos desafios apresentados e conseqüentemente um melhor posicionamento no mercado.

Além disso, vários estudos já comprovaram que a logística possui grande impacto na satisfação do consumidor e, portanto, as empresas possuem a necessidade de investir nesta área, já que essa atividade influencia diretamente no desempenho dos níveis de serviço oferecidos ao consumidor.

Quando o cliente está satisfeito a empresa consegue obter a sua fidelização e aumentar o seu market share. Logo, possuir uma logística eficiente tornou-se algo

essencial para a grande maioria das empresas nacionais, o que torna as empresas especializadas neste ramo donas de um grande potencial.

2 HISTÓRICO

Criada em 01 de junho de 1996, a RODOLATINA iniciou suas atividades atuando no mercado de cargas gerais e transporte de gás. Neste mesmo ano, com a aquisição da primeira carreta-silo, passou a atuar no transporte de cimento a granel, ramo no qual se especializou.

Em 1999, diversificou sua carteira e passou a atuar com logística e transporte internacional na Argentina, Paraguai, Chile e Bolívia, porém, atualmente, opera apenas com rotas nacionais devido às crises ocorridas no mercado argentino. Desde então, trabalha exclusivamente com o transporte de cimento a granel e realiza atividades de apoio logístico, com funcionários dedicados trabalhando em seus clientes, através de colocação de pedidos operando o sistema do próprio cliente e fazendo atendimento “just-in-time” controlando o estoque de fábricas e concreteiras.

Hoje, a Rodolatina possui filiais em São Paulo, Minas Gerais e Paraná. E conta com uma frota de cerca de 115 (cento e quinze) cavalos mecânicos, reboques especializados, veículos de apoio, terceiros e agregados associados.

Em números a Rodolatina possui, até dados de 2007:

Veículos: 153

Faturamento de 2007: 53.648.000

Toneladas Transportadas em 2007: 975.346

Quilometragem média mensal / veículo: 14.500

Expectativa de crescimento para 2008: 80%

3 ANÁLISE DO AMBIENTE

A empresa é afetada por uma gama de variáveis macroambientais que representam fatores existentes no contexto da empresa e que muitas vezes fogem de seu controle. Estes fatores mudam as intensidades, os costumes e os acontecimentos no processo de comercialização. Desta forma, apresentam-se neste momento os fatores que influenciam a empresa diretamente e que são importantes para conhecer o ambiente externo (o mercado) e interno (a própria empresa), além das possíveis mudanças do ambiente, onde os fatores relevantes para as empresas são os econômicos, os políticos e legais, os sociais, os tecnológicos, os competitivos e os geográficos.

Afinal, como declara Peter Drucker, em seu livro "A Administração em Tempos Turbulentos": "Em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças". E ainda, "uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades. Os tomadores de decisões devem enfrentar face-a-face a realidade e resistirem àquilo que todos nós já conhecemos, a tentação das certezas do passado - certezas que estão prestes a se tomar as superstições do futuro."

Antever as mudanças e conhecer a situação atual aumenta as chances de um bom planejamento da empresa.

3.1 FATORES ECONÔMICOS

A empresa Rodolatina, atualmente, é influenciada pela sensibilidade das condições macroeconômicas do mercado onde está inserida, pela variação da taxa de juros e pela oferta de crédito imobiliário nacional e internacional. Assim, é necessário estar sempre atenta às mídias jornalísticas e as oscilações da economia.

Hoje, os ramos de atuação da empresa, ou seja, no comércio de cimento e na construção civil, estão em alto crescimento e grande expansão o que possibilita e estimula a empresa a procurar novos clientes e novas oportunidades.

3.2 FATORES POLÍTICOS E LEGAIS

A empresa está adaptada a todas as questões legislativas que regem em seu setor de atuação, como os impostos, o Código de Defesa do Consumidor, o Código Civil, as leis de Construção Civil e as leis de transporte rodoviário. Sempre com a expectativa de atender corretamente os seus clientes e consumidores sem infringir as normativas legais.

3.3 FATORES SOCIAIS

Atualmente a empresa possui projeto em ação, voltado à área social. Trata-se da escolinha de futebol da empresa onde os filhos dos funcionários são treinados e jogam no time da empresa "Rodolatina". Em datas específicas a empresa também faz doações e pratica atividades culturais em instituições carentes, como casas de abrigos para menores e escolas públicas da região das filiais.

3.4 FATORES TECNOLÓGICOS

A empresa procura se atualizar constantemente nas questões tecnológicas relacionadas às suas atividades no mercado, para assim estar sempre à frente da concorrência e ter uma mínima chance de perder clientes.

As tecnologias diferenciadas utilizadas pela empresa atualmente são:

- A) *Servidor TS*: Tecnologia usada para gerenciar as redes de forma centralizada, esta aplicação permite, através da Internet, comunicação por voz promovendo conversas entre duas ou mais pessoas ao mesmo tempo;

- B) *Thin Client*: Tipo de computador diretamente ligado a um computador central, com rede diskless, projetado para ser pequeno e de custo reduzido. Ele executa aplicativos cliente/servidor, onde o processamento em massa dos dados ocorre no servidor;
- C) *MPLS*: Rede de dados que interliga a matriz às filiais em tempo real, permitindo assim transmissão de dados, voz e vídeo. O *MPLS* permite que os operadores de uma determinada rede tenham alto desempenho no desvio de tráfego de dados em situações críticas, tais como de falhas e gargalos (ou congestionamentos).

Além disso, há telefones via rádio, servidor de internet e central telefônica para facilitar o contato entre os funcionários da empresa e o contato dos funcionários com os clientes.

3.5 FATORES COMPETITIVOS

O mercado de transporte de cimento a granel é pouco competido em função do reduzido número de empresas existentes no mercado nacional, isto ocorre devido a grande demanda desse mercado pelas empresas já existentes no mercado de transporte, que nem sempre conseguem suprir toda a necessidade de seus clientes. Com isso, não se gera grande concorrência e disputas acirradas pelo mercado. Assim, a Rodolatina assegura-se no mercado através de sua constante transformação e adequação em relação às exigências do mercado, facilitando a negociação das formas de pagamento, analisando e negociando preços, personalizando seus serviços e demonstrando a importância de contratar uma empresa com tradição no mercado.

3.6 FATORES GEOGRÁFICOS

A empresa está atualmente localizada nas seguintes cidades: Leme - SP, Pedro Leopoldo - MG, Lavras - MG e Curitiba - PR, sendo que seus principais clientes também possuem filiais nestas mesmas regiões facilitando todo o processo de prestação de serviço da Rodolatina. Além disso, as filiais e a matriz possuem uma

localização estratégica próximas de rodovias e estradas muito utilizadas para o transporte do cimento.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Aqui apresenta-se os dados históricos relevantes sobre o mercado, a empresa e o produto e faz-se uma análise de como o composto mercadológico tem sido usado, além de se obter uma visão de como a concorrência tem atuado.

4.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A Análise da Concorrência serve para comparar os serviços em desenvolvimento com os já existentes no mercado, baseando-se em parâmetros comparativos.

Os objetivos desta análise da concorrência são:

- Desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das estratégias de cada concorrente;
- A resposta mais provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar; e,
- A provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações em determinado setor (indústria) e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam vir a ocorrer.

Verifica-se que dentro do mercado de transporte de cimento a granel há poucas empresas concorrentes e as existentes não possuem uma disputa acirrada pelo mercado devido a grande fase de expansão desta área, resultante da demanda elevada de empresas que utilizam o cimento como matéria-prima, ou seja, construtoras e concreteiras.

Atualmente, a Rodolatina possui como concorrentes diretas às transportadoras: Ponto Azul e Transporte Centro Sul; sendo ambas especializadas em transporte de cimento a granel.

A transportadora Ponto Azul está localizada em Três Rios (RJ) onde praticamente toda sua renda provem do transporte de cimento a granel.

A empresa Transporte Centro Sul está localizada em Capivari de Baixo (SC), com uma filial em Curitiba (PR) e outra em Arcos (MG), esta empresa possui grande número de cavalos mecânicos e presta serviço para praticamente as mesmas regiões da Rodolatina, apresentando como pontos positivos o monitoramento das cargas e funcionários especializados.

Como concorrentes indiretos há as seguintes transportadoras: Santo Expedito, Grupo Luizinho e Rodoac. Estas transportam cimento a granel e outros tipos de produtos não se especializando em um tipo de mercado.

A transportadora Santo Expedito transporta cimento a granel e outros tipos de carga, não sendo especializada em transporte de cimento, o que acaba sendo um ponto negativo visto que as construtoras preferem empresas de transporte especializadas.

O Grupo Luizinho possui forte atuação na Região Sudeste do país, transportando cargas de cimento, aglomerado, mdf, couro, móveis, cadernos, leite, poste, ferro, entre outros. Sua frota é composta por veículos de carga seca (trucks, carretas e bitrens), sidereiros (trucks e carretas) e baús (trucks), ou seja, com grande diversidade de tipos de prestações de serviços.

A Rodoac, concentrando-se na logística de transporte de mercadorias a granel e ensacados, onde presta serviço para o transporte de cimento, alimentos, adubo, ração animal, gesso, cal, laranja, entre outros.

4.1.1 Rivalidade Entre os Concorrentes Atuais / Próximos

A rivalidade entre os concorrentes atuais e mais próximos da Rodolatina, que são os concorrentes diretos já citados, é considerada fraca. Isto devido à situação do mercado atual do cimento que está em grande expansão, onde o cimento é utilizado

constantemente em projetos de habitações populares, pavimentações de concreto em estradas e aeroportos e na construção civil em geral (incluindo barragens e hidrelétricas), além de ser utilizado para a fabricação de subprodutos, como telhas de concreto e caixas d'água.

Além disso, ainda há a questão da acessibilidade, que determina que todas as calçadas e estabelecimentos do país estejam de acordo com as normas de acesso estabelecidas, o que leva ao aumento do consumo do cimento na área urbana de todo o país.

4.1.2 Ameaça de Entrantes Potenciais e Análise das Barreiras de Entrada

Devido a enorme necessidade do mercado atual a ameaça de novos entrantes neste setor do mercado deveria ser enorme, porém há algumas barreiras para uma empresa conseguir se instalar neste mercado. Como por exemplo, a compra dos semi-reboques que só podem ser adquiridos através de dois fabricantes nacionais e toda sua oferta e sua linha de produção estão comprometidas com as empresas existentes no mercado, sendo praticamente impossível adquirir este tipo de equipamento.

Outro ponto importantíssimo é a exigência das concreteiras e construtoras por um serviço altamente especializado o que leva a necessidade de comprovação de anos de experiência da transportadora dentro do mercado de cimento para que esta seja contratada. Portanto, quando uma empresa nova entra no mercado de transporte de cimento a granel acaba sendo adquirida por uma empresa maior e com vasta experiência na área.

4.1.3 Concorrência de Produtos Substitutos

A escolha apropriada do sistema de transporte é importantíssima para o gerenciamento de distribuição física, onde cada meio de transporte tem seus custos e vantagens.

No transporte rodoviário a principal vantagem é a flexibilidade, uma vez que a rede nacional de estradas oferece acesso direto a instalações de produção e armazéns

de clientes. A desvantagens no Brasil é a péssima condição das estradas o que gera grandes despesas com troca de peças e em médio prazo de caminhões e bi-trens.

A tendência do transporte ferroviário é ser usado para o transporte de grandes e volumosas cargas para longas distâncias, onde os bens a serem transportados seriam carvão, produtos químicos e materiais de construção. Porém a desvantagem deste transporte é a pouca flexibilidade das rotas.

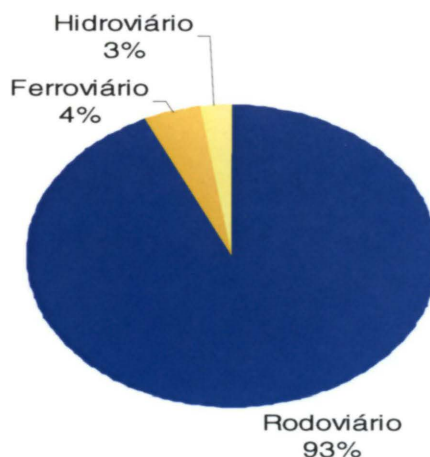
O transporte via água, em mares e rios, é lento mas é razoavelmente barato. Onde pode ser utilizado para transportar desde petróleo até bens de consumo básico.

A transportadora Rodolatina não precisa se preocupar durante os próximos anos com a concorrência de serviços substitutos, pois a probabilidade destes aumentarem no mercado é mínima. Estes serviços de transporte seriam o ferroviário e o hidroviário.

Esta baixa probabilidade ocorre porque o transporte do cimento a granel é feito da fábrica diretamente para as construtoras não saindo do território nacional. Assim, o transporte hidroviário marítimo e o hidroviário fluvial não são utilizados porque nem todos os rios necessários possuem profundidade para este transporte e o cimento não é exportado.

Já o transporte ferroviário, não pode ser utilizado devido à ausência de malha ferroviária em muitos pontos do país já que muitas regiões do Brasil não possuem nenhuma linha ferroviária. E isto se assegura por muito mais tempo já que a certeza atual é de que não serão realizados grandes investimentos governamentais neste tipo de transporte. Veja abaixo gráfico que mostra as percentagens de participação destes tipos de transporte no Brasil em 2007.

Figura 1 – Gráfico com porcentagem da participação dos meios de transporte no Brasil em 2007



Fonte: Ministério dos Transportes, 2007

4.1.4 Poder dos Fornecedores

Os principais fornecedores de matéria-prima da Rodolatina são:

- Fornecedores de óleo diesel: Petrobrás e Ipiranga;
- Fabricantes de semi-reboque, que são apenas dois: Randon e Metalesp;
- Fabricantes de caminhões: Volvo, Scania, Mercedes e Iveco.

Como são todas grandes empresas, com tradição e nome no mercado, estas exercem grande influência e poder sobre a empresa Rodolatina. Ou seja, quem controla o poder de negociação e o estabelecimento de preços das matérias-primas são as empresas fornecedoras. Há concorrência sim entre elas, dentro de cada mercado conforme separadas, o que acaba sendo vantagem para as negociações da Rodolatina.

4.1.5 Poder dos Clientes e Consumidores

A Rodolatina possui uma carteira de clientes grande e bem consolidados no mercado, os principais são:

Figura 2 – Carteira de clientes da Rodolatina

			
3 anos	5 anos	11 anos	2 anos
			
7 anos	11 anos	11 anos	2 anos
			
7 anos	5 anos	4 anos	5 anos

Fonte: Rodolatina, 2007

Logo abaixo de cada logo das empresas está o tempo em que esta é cliente da Rodolatina. Estes clientes se dividem entre concreteiras, construtoras e indústrias de cimento. Os clientes são classificados em dois tipos:

- A) Clientes diretos da Rodolatina (frete FOB) – o frete é por conta do destinatário;
- B) Clientes das fábricas de cimento (frete CIF) – o frete é por conta do remetente.

As empresas clientes da Rodolatina possuem um poder moderado sobre ela, pois a empresa trabalha com planilha de custos aberta, ou seja, os clientes podem ver e analisar o custo de todo o processo prestado pela Rodolatina e verificar exatamente o valor do lucro obtido em cada prestação de serviço.

Nos quadros que seguem é possível visualizar a importância dos clientes nas unidades da Rodolatina sobre o faturamento de toda a empresa, onde o parâmetro usado é o faturamento de cada cliente no mês de janeiro de 2008.

Tabela 1 – Faturamento por cliente da matriz de Curitiba do mês de janeiro de 2008

FILIAL	FRETE	CLIENTE	VALOR TOTAL EM %
Curitiba	CIF	Votorantim Rio Branco do Sul	36,67%
Curitiba	FOB	Supermix Sul	2,95%
Curitiba	FOB	Multilit	1,76%
Curitiba	FOB	Monier Tegula	1,29%
Curitiba	CIF	Camargo Correa Apiai	1,14%
Curitiba	FOB	Pozolana	0,49%
Curitiba	FOB	CBC Curitiba	0,42%
Curitiba	FOB	Vogelsanger	0,26%
Curitiba	FOB	Emporium Concreto	0,16%
Curitiba	FOB	Sulbeton	0,11%
Curitiba	FOB	Concrelages	0,05%
Curitiba	FOB	Protenpar	0,05%
Curitiba	FOB	Lafarge Roofing	0,05%
Curitiba	FOB	Rieg Pré-Moldados	0,03%

Fonte: Rodolatina, 2008

Tabela 2 – Faturamento por cliente da filial de Ijaci do mês de janeiro de 2008

FILIAL	FRETE	CLIENTE	VALOR TOTAL EM %
Ijaci	CIF	Camargo Correa Ijaci	20,34%
Ijaci	FOB	Scac	2,88%
Ijaci	FOB	CBC	2,10%
Ijaci	FOB	Precon	1,45%
Ijaci	FOB	Sodecoim	1,26%
Ijaci	FOB	Megamix	1,05%
Ijaci	FOB	Multibloco	0,93%
Ijaci	FOB	Fermix	0,81%
Ijaci	FOB	Polimix	0,80%
Ijaci	FOB	San Carlo	0,55%
Ijaci	FOB	Estrutural	0,35%
Ijaci	FOB	Tecnopref	0,27%
Ijaci	CIF	Holcim Barroso	0,09%
Ijaci	FOB	Sinotec	0,07%
Ijaci	FOB	Bentonit	0,07%

Fonte: Rodolatina, 2008

Tabela 3 – Faturamento por cliente da filial de Pedro Leopoldo do mês de janeiro de 2008

FILIAL	FRETE	CLIENTE	VALOR TOTAL EM %
Pedro Leopoldo	FOB	Holcim Pedro Leopoldo	7,42%
Pedro Leopoldo	FOB	Constroeste	7,26%
Pedro Leopoldo	FOB	Serra do Facao Energia	1,20%
Pedro Leopoldo	CIF	Camargo Correa Pedro Leopoldo	0,87%
Pedro Leopoldo	FOB	Concreplan	0,55%
Pedro Leopoldo	FOB	Concreto MCC	0,37%
Pedro Leopoldo	FOB	Baurumix	0,29%
Pedro Leopoldo	FOB	Supermix MG	0,17%
Pedro Leopoldo	FOB	Murian Concreto	0,12%
Pedro Leopoldo	FOB	Garmix	0,10%
Pedro Leopoldo	FOB	Concreforty	0,08%

Fonte: Rodolatina, 2008

Tabela 4 – Faturamento por cliente da filial do Rio de Janeiro do mês de janeiro de 2008

FILIAL	FRETE	CLIENTE	VALOR TOTAL EM %
Rio de Janeiro	FOB	Holcim Cantagalo	2,76%
Rio de Janeiro	FOB	Votorantim Volta Redonda	0,38%

Fonte: Rodolatina, 2008

Assim é possível afirmar que a unidade com maior faturamento, com 45,44% do total de rendimentos da empresa, é a matriz de Curitiba. Na sequência estão as filiais de Ijaci com 33,00%, Pedro Leopoldo com 18,42% e por último a filial do Rio de Janeiro com 3,14% do faturamento total da Rodolatina.

4.2 ANÁLISE COMPETITIVA

Esta análise serve para a elaboração e/ou suporte na estratégia de desenvolvimento e introdução de novos serviços ou soluções no mercado, identificando e analisando a viabilidade de possíveis parcerias ou a introdução de novos serviços no mercado.

A Rodolatina precisa se preocupar diretamente e em primeiro lugar com a tecnologia utilizada, para assim estar sempre à frente dos seus concorrentes e não deixar que estes consigam ultrapassá-la e fiquem com seus clientes atuais.

Para exemplificar esta busca por tecnologias e atualização, contamos com o pioneirismo da Rodolatina que foi a primeira empresa no ramo a utilizar algumas inovações tecnológicas para o setor, tendo ajudado a desenvolver algumas delas. Podemos aqui citar:

- Primeira empresa a utilizar o semi-reboque bi-trem silo. A utilização do equipamento propiciou, em um primeiro momento, aumento de possibilidade de carga na ordem de 40% a 50% em relação a carreta anteriormente utilizada, com o mesmo cavalo mecânico e do mesmo motorista. Hoje, 85% da frota é composta por bitrens, e há um trabalho conjunto com os fabricantes para reduzir o peso do equipamento, possibilitando assim carregar mais cimento em uma carreta, o que proporciona maior produtividade;
- Primeira empresa do ramo a utilizar o compressor de ar para descarga, equipamento que efetua o descarregamento do cimento, passando-o do semi-reboque para o silo de armazenagem. Hoje, todos os cavalos-mecânico possuem um compressor de ar acoplado, sendo que esse equipamento custa, individualmente, R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais). O procedimento de descarga via compressor de ar, ao invés da tradicional descarga pelo cano de escape do caminhão, gera ganhos ambientais (pois reduz a emissão de poluentes e barulho nos pontos de descarga), mantém o cimento puro (pois o cimento não se mistura com a fuligem do cano de escape), reduz consideravelmente o tempo de descarga, o que acarreta em maior produtividade, e preserva o cavalo-mecânico (pois reduz o tempo de motor ligado, uma vez que o compressor é autônomo, diminuindo o consumo de combustível).
- Frota 100% rastreada e monitorada através do sistema Autotrac, que possui uma banda de satélite própria. O rastreamento e o monitoramento da frota

geram ganhos de produtividade, qualidade de informação para o cliente recebedor e segurança.

- *Servidor TS* – é uma aplicação que permite, através da Internet, comunicação por voz promovendo conversas entre duas ou mais pessoas ao mesmo tempo. Sendo usada pela Rodolatina como uma forma de gerenciar as redes da empresa de forma centralizada.
- A empresa possui a tecnologia de *thin client* que é um computador de rede diskless, projetado para ser pequeno e de custo reduzido. Ele executa aplicativos cliente/servidor, onde o processamento em massa dos dados ocorre no servidor. Esta tecnologia remeteu algumas vantagens a empresa, como: Requisitos mínimos para servidores; performance multimídia melhor; e, maior flexibilidade.
- O *MPLS* permite que os operadores de uma determinada rede tenham alto desempenho no desvio de tráfego de dados em situações críticas, tais como de falhas e gargalos (ou congestionamentos). Através do MPLS eles podem assegurar que a transmissão de determinados pacotes tenham perdas ou atrasos imperceptíveis em função da capacidade de uma gestão de tráfego mais eficaz, possibilitando assim maior qualidade dos serviços e conseqüentemente maior confiabilidade. Assim suas vantagens para a empresa são: melhor desempenho no encaminhamento de pacotes; criação de caminhos entre os roteadores; e remove grande parte das imperfeições do sistema.

5 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa identifica as ameaças, oportunidades, incertezas e tendências futuras que existem no ambiente, ou seja, fora da empresa que possuem influência sobre a empresa.

A empresa Rodolatina pode ser analisada dentro do mercado de cimento e da construção civil nacional, como uma das grandes transportadoras de cimento a granel. O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Como evitar as ameaças nem sempre é possível pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

As oportunidades constantes neste ambiente são:

- Grande potencial de crescimento no setor (construção);
- Projeto de construção de 13 novas fábricas de cimento no país;
- Complexo Energético do Rio Madeira, que demandará 800 caminhões dedicados para duas usinas;
- Expansão das atividades da Holcim e Votorantim no Rio associadas ao crescimento da Petrobrás;
- Operar na América Latina via Argentina, Chile e Peru;
- Convite da Votorantim para atuar no Centro-Oeste curto prazo e Nordeste no futuro.

As ameaças deste ambiente, para a Rodolatina são:

- Sensibilidade às condições macroeconômicas;
- Acirramento da concorrência;
- Burocracia na aprovação de projetos;
- Custos crescentes de mão-de-obra e matéria-prima;
- Escassez de equipamentos de construção;
- Concentração do fornecimento de matéria-prima em poucos fornecedores;
- Retração do mercado da construção civil, devido à crise americana;
- Crise dos fornecedores nacionais de semi-reboques.

6 ANÁLISE INTERNA

A análise interna da Rodolatina será feita observando-se pontos fortes e pontos fracos em sua composição que são determinados pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Assim, durante a análise, os pontos fortes devem ser ressaltados ao máximo e os pontos fracos devem ser controlados ou, pelo menos, seus efeitos minimizados.

Os pontos fortes encontrados na Rodolatina são:

- Possui filiais em diferentes estados do Brasil, o que facilita o atendimento a seus clientes por todo território nacional;
- Empresa altamente qualificada e especializada em transporte de cimento a granel;
- Possui veículos próprios, de terceiros e agregados;
- Possui equipamentos tecnológicos atualizados e de alta eficiência.

Os pontos fracos da empresa Rodolatina são:

- Ser liderada por apenas uma pessoa, já que a empresa se mantém familiar;
- Baixa diversificação de atividade no mercado nacional, podendo ser prejudicado de forma irreversível caso o mercado de cimento tenha uma queda.

7 ANÁLISE DO MERCADO

A análise do mercado serve para a empresa obter conhecimento da situação atual e se localizar dentro do mercado em que está inserida. No caso da Rodolatina, o mercado a ser analisado é o da construção civil (que engloba a maioria de seus clientes) e o do cimento (matéria-prima transportada).

7.1 MERCADO BRASILEIRO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A Rodolatina tem sua carteira de clientes voltada para o transporte de cimento, que por sua vez está inserido no mercado de construção. É possível afirmar que a manutenção e a evolução desta carteira estão atreladas ao desenvolvimento destes mercados.

Tal desenvolvimento, por sua vez, depende de alguns fatores:

- Investimentos públicos e privados em infra-estrutura;
- Desenvolvimento do mercado imobiliário e programas de habitação;
- Construção civil relacionada com a expansão das atividades fabril e comercial;
- Variação na taxa de juros;
- Oferta de crédito imobiliário.

Em 2007 o mercado de construção civil deu um salto em relação aos anos anteriores. Analistas dizem que tal mercado está em fase de consolidação, visto que ele tem passado por diversas fusões e aquisições, em que as grandes empresas do setor têm buscado adquirir as menores. Isto é comprovado com, por exemplo, a abertura de capital de 17 empresas do setor por meio de IPOs e Follow-on, levando a captação de R\$ 7,223 bilhões em 2007 e grande parte desta captação foi destinada ao crescimento das empresas através de compras de terreno e investimento em capital de giro. Ainda há demanda por 8 milhões de residências, sendo que 90% delas são para famílias com renda abaixo de 5 salários mínimos (Bovespa, 2007).

Contudo, o mercado da construção civil possui alguns riscos visíveis como:

- Sensibilidade às condições macroeconômicas;
- Acirramento da concorrência;
- Burocracia na aprovação de projetos;
- Custos crescentes de mão-de-obra e matéria-prima;
- Escassez de equipamentos de construção;
- Concentração do fornecimento de matéria-prima em poucos fornecedores.

7.2 MERCADO BRASILEIRO DE CIMENTO

Após viver uma explosão no segundo semestre de 2007, o mercado nacional de cimentos deve aumentar ao menos 10% em 2008 e atingir um volume mínimo de 49 milhões de toneladas. A projeção é de Ricardo Andrade, gerente de projetos da Votorantim Cimentos, que comenta: “Para este ano e o próximo, achamos que não haverá muita surpresa. Em 2008 o mercado de cimento crescerá no mínimo 10% em relação ao ano passado e em 2009 devemos ter mais uma expansão forte. A dúvida fica de 2010 em diante”. E é possível afirmar que dois movimentos devem impulsionar o resultado: a entrada em operação das obras do PAC e investimentos de grandes construtoras que abriram seu capital em 2007 e ainda não aplicaram os recursos captados.

Ainda segundo Ricardo Andrade, a indústria de cimento viveu uma queda acentuada a partir de 2000, quando contava com um volume de produção de 40 milhões de toneladas. O piso ocorreu em 2003, ano em que registrou 34 milhões de toneladas. “Foi uma queda muito significativa, em uma indústria extremamente intensiva em capital, portanto com custos fixos muito elevados. Isso gerou uma capacidade ociosa grande” (Ricardo Andrade, 2007).

A retomada começou a partir de 2005, com aumento ainda vegetativo, acompanhando o PIB. Mas foi em 2007 que ocorreu a virada: as 39 milhões de toneladas inicialmente projetadas foram largamente ultrapassadas e o mercado computou ao final do ano 44 milhões de toneladas.

Assim, pode-se levar em conta dois cenários. O mais otimista considera que a expansão será sustentável, acima do PIB nos próximos cinco ou seis anos. O pessimista contempla percalços que podem impactar a economia nacional e, indiretamente, o segmento. Tudo irá depender das obras públicas, eliminação de gargalos logísticos e questões tributárias que podem frear fortemente esse ciclo de crescimento econômico.

A Votorantim Cimentos, uma das maiores empresas do ramo, que hoje ocupa a liderança do mercado nacional, com uma participação de 40%, sendo um dos dez maiores conglomerados do segmento no mundo pretende figurar entre os cinco

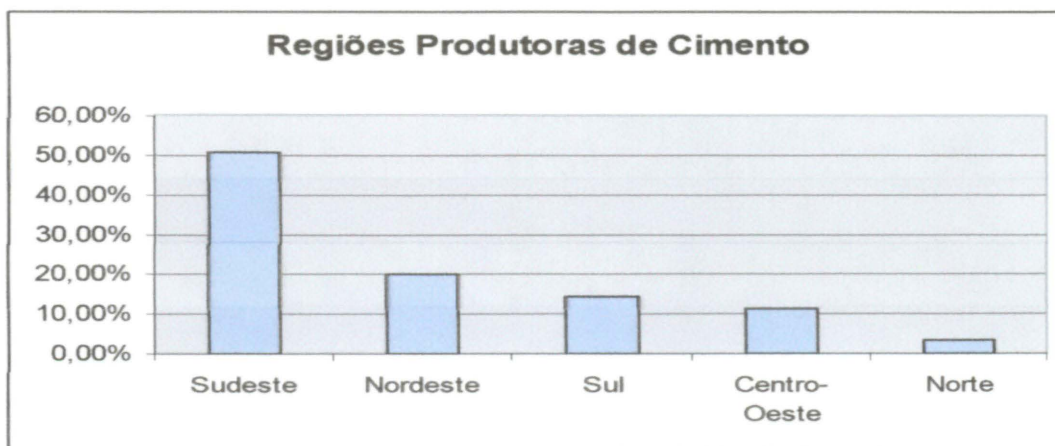
maiores players globais dentro de cinco anos. E para isso há duas estratégias: manter o crescimento no país – o que esbarra em restrições impostas por órgãos de defesa da concorrência – e adquirir outras empresas no exterior.

Mesmo após o crescimento recorde registrado no ano passado, o mercado da construção civil não mostra arrefecimento neste início de ano. Dados compilados pelo Sindicato Nacional da Indústria do Cimento (Snic) mostram que a venda do produto no mercado interno cresceu 17,6% em janeiro sobre o mesmo mês do ano passado. Ao todo foram vendidas 4 milhões de toneladas no primeiro mês do ano, volume recorde na série histórica do Snic. Em relação ao mês de dezembro o crescimento foi de 0,4%.

Apesar de todas as regiões do país terem registrado uma forte expansão, os estados do Sul e do Centro-Oeste foram os que registraram a demanda mais aquecida. As vendas de cimento para Rio Grande Sul, Paraná e Santa Catarina cresceram 30,2% e no Centro-Oeste 23%. Nos estados do Sudeste a expansão foi da ordem de 16%, um pouco abaixo da média. O menor crescimento em relação a janeiro do ano passado ocorreu na região Nordeste, onde foi registrada uma expansão de 10%. Nos estados da região Norte o crescimento na venda de cimento foi de 13%.

A participação regional na produção de cimento é maior na região sudeste, seguida pela região nordeste e em terceiro lugar está a região Sul. Ou seja, são estas regiões que possuem maior capacidade e probabilidade de atender as necessidades que estão surgindo quanto ao consumo de cimento em todo o país.

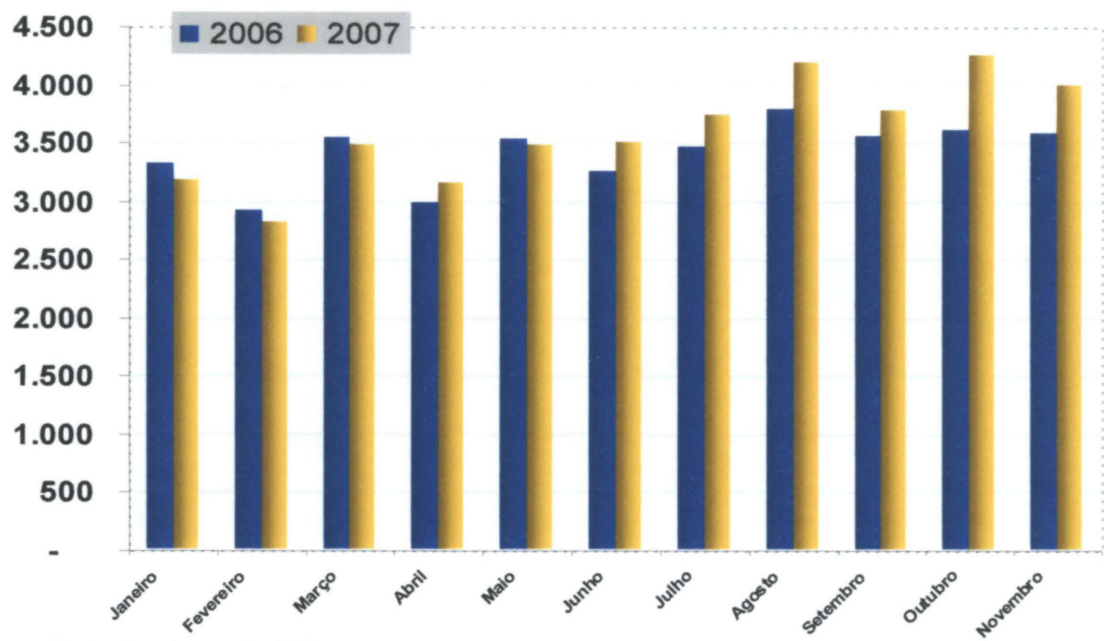
Figura 3 – Regiões Produtoras de Cimento, em 2007



Fonte: Cimento.com.br, 2007

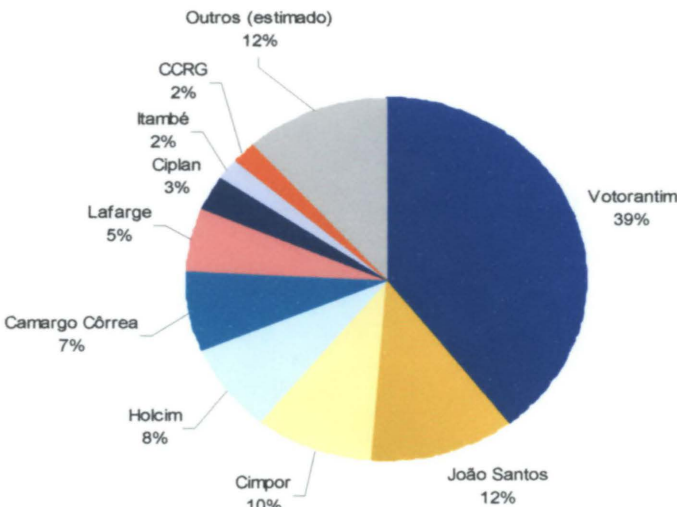
Abaixo é apresentado um comparativo do consumo de cimento entre os anos de 2006 e 2007 (em toneladas), o que demonstra um crescimento significativo de consumo. Assim, projeta-se um crescimento entre 10% e 11% para este setor para o ano de 2008.

Figura 4 – Consumo de Cimento nos anos 2006 e 2007



O cimento é consumido por concreteiras e construtoras. Abaixo é possível visualizar qual a participação de alguns grupos empresariais atuantes como consumidores no Brasil em 2007.

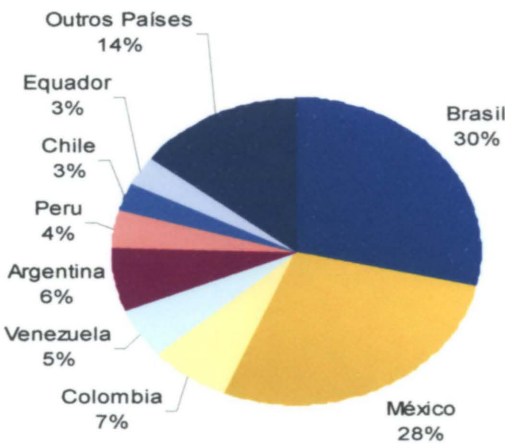
Figura 5 – Principais Empresas Consumidoras de Cimento no Brasil em 2007



Fonte: cimento.com.br, 2007

Na América Latina, o Brasil é considerado o grande produtor de cimento, conforme pode ser observado no gráfico abaixo, em relação às produções de 2006.

Figura 6 – Produtores de Cimento da América Latina - 2007



Fonte: cimento.com.br, 2007

A empresa Rodolatina está inserida no mercado hoje como prestadora de serviço e atuante na área de logística de cimento a granel, isso com a ajuda do sistema de gestão de pedidos estruturado pela própria empresa.

Tabela 5 - Atividade da Rodolatina

Produto	Função básica para o cliente	Atributo mais apreciado pelo cliente	Importância relativa	Atributo a melhorar
Logística de cimento a granel.	Suprir no tempo devido a necessidade de cimento para concretagem e fabricação de subprodutos do cimento (telha, cx de água).	Processo logístico eficiente atendendo o cliente sem que este fique com estoque escasso ou excessivo da matéria prima.	Estrutura administrativa	Redução de custos e utilização de tecnologias supervenientes

8 RESUMO DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL

Oportunidades:

- Grande potencial de crescimento no setor (construção);
- Projeto de construção de 13 novas fábricas de cimento no país;
- Complexo Energético do Rio Madeira, que demandará 800 caminhões dedicados para duas usinas;
- Expansão das atividades da Holcim e Votorantim no Rio de Janeiro associadas ao crescimento da Petrobrás;
- Operar na América Latina via Argentina, Chile e Peru.
- Convite da Votorantim para atuar no Centro-Oeste curto prazo e Nordeste no futuro.

Forças:

- Gestão centralizada e concentrada na satisfação dos clientes;
- Parceria estratégica com fornecedor de semi-reboques;

- Ser líder nacional do setor (transporte de cimento a granel);
- Moderna estrutura de monitoramento e rastreamento;
- Estrutura de despesas razoavelmente enxuta;
- Elevado faturamento por quilômetro;
- Ótimo índice de quilometragem / veículo / mês;
- Filiais padronizadas e com a mesma cultura organizacional;
- Longo tempo de relacionamento com os clientes;
- Atendimento “just in time” com rastreamento.

Fraquezas:

- Ser liderada por apenas uma pessoa, já que a empresa se mantém familiar;
- Baixa diversificação de atividade no mercado nacional, podendo ser prejudicado de forma irreversível caso o mercado de cimento tenha uma queda.

Ameaças:

- Sensibilidade às condições macroeconômicas;
- Acirramento da concorrência;
- Burocracia na aprovação de projetos;
- Custos crescentes de mão-de-obra e matéria-prima;
- Escassez de equipamentos de construção;
- Concentração do fornecimento de matéria-prima em poucos fornecedores;
- Retração do mercado da construção civil, devido à crise americana;
- Crise dos fornecedores nacionais de semi-reboques.

Alavancagens:

- Alta tecnologia;
- Maior quilometragem rodada por caminhão – Aumento da autonomia dos equipamentos;
- Mercado aquecido – Melhores tarifas;
- Capilaridade da frota.

Vulnerabilidade: A empresa é vulnerável as condições do mercado de cimento.

Restrições: Ocorre devido ao alto grau de endividamento da empresa para a compra de equipamentos (caminhões e semi-reboques) e a necessidade de grandes investimentos.

8.1 INDICADORES DA ATRATIVIDADE DA EMPRESA

A Rodolatina foi avaliada e de acordo com as informações passadas pelo departamento financeiro e pelo departamento comercial chegou-se a tabela a baixo, utilizando-se a seguinte escala:

“Escala de Avaliação: 5 = Muito Favorável; 0 = Muito Desfavorável”

Em cima dos dados levantados e dispostos na tabela 2, pode-se afirmar que a Rodolatina possui ótimos atrativos dentro da atividade de transporte de cimento, ou seja, quando avaliada por clientes esta possui qualidades bastante relevantes e que serão levantadas para a escolha da contratação da empresa.

Tabela 6 – Indicadores da Atratividade da Rodolatina

Fator de Atratividade da Indústria	Peso				
Tamanho do Mercado e Crescimento	5				
Sazonalidade /influências cíclicas		4			
Considerações Tecnológicas	5				
Intensidade da Concorrência			3		
Oportunidades/ Ameaças emergentes	5				
Necessidades de Capital				2	
Rentabilidade da Indústria		4			
Fatores sociais, políticos, etc.	5				
Outros					
Avaliação Geral de Atratividade		4			
Avaliação Ponderada de Atratividade	4,125				

Fonte: Rodolatina, 2007

8.2 INDICADORES DA POSIÇÃO COMPETITIVA/ PONTOS FORTES DO NEGÓCIO

A Rodolatina foi avaliada e de acordo com as informações passadas pelo departamento financeiro e pelo departamento comercial chegou-se a tabela a baixo, utilizando-se a seguinte escala:

“Escala de Avaliação 5 = Muito forte ; 0 = Muito Fraco”

Portanto, pode-se afirmar que a Rodolatina está consolidada no mercado de transporte de cimento a granel, estando sempre pronta para responder rapidamente as necessidades de seus clientes. A empresa está inserida em um mercado onde empresas com baixa competitividade não conseguem se desenvolver.

Tabela 7 – Indicadores da Posição Competitiva da Rodolatina

Medidas de Posição / P. Fortes	Peso				
Partic. Relativa de Mercado	5				
Competências Principais	5				
Posição relativa de Custos		4			
Qualidade do Produto	5				
Fatores relacionados ao serviço	5				
Conhecimento do mercado	5				
Capacitação Tecnológica	5				
Capacitação da Administração	5				
Outros					
Aval. Geral dos Pontos Fortes	5				
Aval. Ponderada dos P. Fortes					

Fonte: Rodolatina, 2007

9 MISSÃO DA EMPRESA

Para definir sua missão, a Rodolatina leva em consideração suas principais características de negócio, os seus clientes, e o que tem valor para o seu cliente. Isto porque é a missão organizacional o instrumento utilizado para a formulação de estratégias através das quais uma empresa consegue superar os concorrentes e conquistar uma posição superior no mercado. É através da Missão que a organização

torna-se visível e sustenta sua imagem entre os clientes, transmitindo eficiência e segurança.

Tabela 8 – Características da Rodolatina

	Situação Atual	Situação Futura
Tipos de produtos e serviços que oferecem	Serviços adequados	Serviços especializados
Mercado que atende	Concreteira e Construção Civil	Concreteira e Construção Civil
Áreas geográficas que cobrem tecnologias que emprega,ou abordagens administrativas que basearão a missão.	Paraná, São Paulo e Minas Gerais.	Expansão para a região nordeste.
Benefícios especiais que oferecem ao cliente (vantagens competitivas)	Alta tecnologia; Serviço voltado às necessidades do cliente.	Tecnologia sempre atualizada; Serviço voltado às necessidades individuais de cada cliente em específico.

Fonte: Rodolatina, 2007

A missão da Rodolatina pode ser assim definida: “Fidelizar clientes, manter a empresa atenta às necessidades do mercado e fazer uso das informações geradas para atender cada vez melhor seu público.”

O Slogan da empresa é: “Uma empresa em movimento”.

Assim alguns dos objetivos da Rodolatina são:

1. Tendo sempre como foco seus clientes, a empresa busca alta tecnologia para gerar informações e revitalizar parceiros evitando que tenham preocupações, desconforto e retrabalhos com o fornecimento de cimento.
2. A Rodolatina oferece diferenciais que resultam em um serviço de qualidade, desde o pedido até a entrega de carga.
3. Aumentar a produtividade operacional em 80 %, 40 %, 30 % nos anos de 2008, 2009, 2010 respectivamente.

4. Conseguir um crescimento real no faturamento de 80 %, 40 %, 30 %, em 2008, 2009, 2010.
5. Conseguir um índice de satisfação dos clientes de 95%, 98%, 100% em 2008, 2009, 2010.

10 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Para melhorar e alcançar novos objetivos, a Rodolatina está sempre traçando novas estratégias com o ideal de melhorar a empresa e seu atendimento. Para isso é preciso seguir diretrizes.

10.1 DIRETRIZES DE ALTA ADMINISTRAÇÃO

Orientação para a ação de sinergia de todos os envolvidos no processo de execução do serviço prestado pela Rodolatina aos seus clientes. Suas diretrizes são compostas no sentido de um maior engajamento de todos na construção de uma marca forte e com boa reputação no mercado.

10.1.1 Direcionamento Estratégico

Missão: Satisfazer as necessidades e fidelizar os clientes através de novos conceitos de tecnologia de transporte e logística, primando pela excelência no atendimento e eficiência nos prazos estabelecidos.

Visão: Ser reconhecida até 2010 como uma ou a principal empresa de transporte de cimento a granel do país e ser lembrada pela alta tecnologia utilizada e pelo atendimento personalizado.

Grandes Objetivos Estratégicos e Financeiros:

Qualidade: Trabalhar com as mais modernas tecnologias e insumos de primeira linha ofertando um serviço de alta qualidade que superem as expectativas dos clientes.

Bom atendimento: Atendimentos personalizados, atenciosos e de qualidade visando à satisfação dos clientes.

Inovação: Buscar atender sempre as tendências e exigências tecnológicas do mercado, com novos equipamentos e desenvolvimento de novas tecnologias para suprir as necessidades existentes.

Custos acessíveis: Preços justos possibilitando oferecer um serviço de qualidade a um maior número de clientes.

10.2 ESTRATÉGIA GLOBAL DA EMPRESA

10.2.1 Estratégia de Investimento

A estratégia de investimentos estabelece um retorno anual em torno de 20%. Ou seja, a estratégia da empresa Rodolatina para o transporte de cimento é de crescer e conquistar mais clientes nas regiões onde atua (sul, centro-oeste e sudeste) e nas regiões ainda pouco exploradas (nordeste e norte) pela empresa.

10.2.2 Estratégia competitiva

A estratégia competitiva da Rodolatina está embasada nas metas de como obter excelência no atendimento; como apresentar diferencial significativo de prestação de serviço; negociação de custos de insumos; aumento da autonomia dos equipamentos; melhores tarifas aos clientes e aumentar a capilaridade da frota.

11 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

11.1 ABORDAGENS E DECISÕES PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

Em marketing, a vantagem competitiva é aquela que a empresa tem em relação aos seus concorrentes. Ela geralmente se origina de uma competência central do negócio. Para ser realmente efetiva, a vantagem precisa ser:

- difícil de imitar;
- única;
- sustentável;
- superior à competição;
- aplicável a múltiplas situações.

Com base nos quesitos acima citados, a Rodolatina trabalha e pretende trabalhar em cima do atendimento e personalização dos seus serviços para cada cliente, de forma individual. Isso é possível em razão da consolidação da empresa no mercado, o que a tornou grande conhecedora do ramo onde é atuante. As estratégias utilizadas pela empresa são vistas como uma grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, como se pode citar: melhoria no desempenho funcional da frota, boa capilaridade da frota e pioneirismo em novas tecnologias (chegando ao desenvolvimento de algumas junto as empresas fornecedoras).

11.2 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS ESPECÍFICAS

11.2.1 Produção

Produção e ambiente de trabalho são duas palavras que estão começando a ser inseridas nas empresas, pois está sendo contabilizado, ou seja, visto que o ambiente de trabalho onde o funcionário tem prazer de trabalhar é mais produtivo, sendo, em última análise, mais rentável para a empresa. Assim, a Rodolatina está sempre renovando e mantendo as boas condições em seus veículos sempre levando em consideração o bem estar dos motoristas.

Como a empresa presta serviço a vários clientes e estes têm um contato direto com os caminhões e com os motoristas da frota, estes possuem total influência sobre a qualidade da prestação de serviço da empresa. Assim, a Rodolatina está sempre preocupada em manter a saúde mental e física de seus funcionários para que a imagem passada a seus clientes seja sempre de boa qualidade. Para isso a empresa

toma alguns cuidados em relação a esses funcionários como melhoramento dos bancos do cavalo, colocação de som nos veículos, utilização de uniforme para facilitar a identificação do funcionário dentro da empresa cliente e outros atributos intangíveis que irão auxiliar na produção. Pretende-se investir ainda mais no lado emocional dos funcionários, utilizando, para tanto, de premiações, festas e outros tipos de integração interna da empresa.

A Rodolatina criou um mecanismo chamado gestão de pedidos, que tornou-se um dos principais diferenciais competitivos da empresa.

O mecanismo consiste no contato diário com todos os pontos de descarga (concreteiras, fábricas de fibrocimento, canteiros de grandes obras), sejam eles clientes diretos da Rodolatina (frete FOB), sejam eles clientes das fábricas de cimento (frete CIF). Com esses contatos, tem-se diariamente, a posição de estoque e a previsão de consumo para os dias subseqüentes, em todos os pontos de descarga. Isso melhora muito a produtividade, tanto dos caminhões, que rodam em melhor fluxo, quanto dos usuários do cimento, que trabalham com um estoque mais conveniente às suas necessidades.

Também as fábricas de cimento se aproveitam da boa imagem passada pela gestão de pedidos, que transmite comprometimento e racionalidade para os clientes diretos dessas fábricas. Tanto isso é verdade, que já existe uma fábrica de cimento, a Camargo Correa de Ijaci/MG, que delegou à Rodolatina o trabalho de carregamento do cimento, expedição de nota fiscal e colocação de pedidos de cimento no sistema da fábrica. E tudo isso ocorre dentro das instalações da fábrica de cimento, mas com funcionários Rodolatina.

Além do enorme diferencial competitivo que essa prática proporciona, a empresa prevê aqui um nicho de mercado inexplorado, para o qual há projetos, em conjunto com a Camargo Correa e com a Petrobrás, para a construção do Centro Logístico Cauê, em Ijaci/MG.

Para esquematizar o sistema de gestão de pedidos, segue os seguintes processos:

1 – Controle de estoque nas unidades consumidoras:

Realizado através de contatos diários com as unidades consumidoras do cimento. Isso evita problemas como falta ou excesso de estoque nas unidades consumidoras, o que ocasionaria improdutividade ou do caminhão – que aguardaria para descarregar, ou da unidade consumidora – que aguardaria o cimento para continuar os seus trabalhos.

2 – Planejamento de consumo:

Com os contatos diários, é possível detectar, além do estoque atual da unidade consumidora, a sua projeção de consumo para um período de tempo igual ou superior a uma semana. Evitam-se pedidos mal colocados (escassos, em excesso ou no tempo incorreto), e todas as partes ganham em produtividade, focadas na necessidade do cliente. Assim, a fábrica de cimento vende o cimento quando há a real necessidade do cliente (unidade consumidora), os caminhões rodam quando há real necessidade do cliente, e o cliente trabalha com estoque ajustado à sua real necessidade.

3 – Gestão de limites e cotas dos clientes junto às fábricas:

Cada unidade consumidora possui um limite de crédito e consumo junto às fábricas de cimento. Como há um acompanhamento muito próximo dos pedidos e da demanda, a Rodolatina auxilia as unidades consumidoras a não efetuarem pedidos em demasia, que seriam bloqueados em função de terem ultrapassado os limites pré-estabelecidos.

4 – Colocação de pedidos:

Como decorrência natural dos processos acima citados, a Rodolatina coloca, em nome das unidades consumidoras, os pedidos de cimento diretamente no sistema de informática (SAP) das fábricas. Isso acontece em função do domínio de toda a cadeia de pedidos que a Rodolatina possui.

5 – Carregamento do cimento a granel:

Em alguns casos, também como decorrência dos processos acima citados, e citado com especial destaque o caso da fábrica da Camargo Correa em Ijaci-MG, a Rodolatina mantém carregadores dentro das fábricas de cimento, eliminando a necessidade de a fábrica contratar e administrar carregadores para o produto que a empresa transporta.

6 – Expedição do cimento a granel:

A empresa mantém expedidores na portaria da fábrica, com a incumbência de emitir, além dos conhecimentos de frete Rodolatina, também as notas fiscais de venda do cimento, em nome das fábricas.

7 – Pátio de recepção e estacionamento de caminhões:

Com a intenção de manter o pátio da fábrica de cimento organizado, junto às fábricas, pátios de estacionamento que ajudam a organizar os caminhões e caminhoneiros em espera são arrumados pelos funcionários.

8 – Estrutura de descarregamento acoplada ao caminhão:

Cada caminhão é mantido em um sistema de descarga que consiste em compressor de ar, mangotes para descarga e engates para mangotes. Isso proporciona uma descarga mais rápida, mais limpa e menos barulhenta, evitando transtornos que eram comuns nas unidades consumidoras, com os métodos de descarga tradicionais.

9 – Sistema de comunicação completo:

Além de apresentar às unidades consumidoras, através da gestão de pedidos, a melhor logística do cimento à granel, diminuindo assim hipóteses de falha na entrega, a Rodolatina proporciona aos clientes um sistema completo de comunicação, que permite que ele esteja sempre tranquilo com relação à localização e horário de entrega de sua carga. Compõe esse sistema, o rastreamento via satélite da carga através da internet, uma vez que todos os caminhões estão equipados de rastreadores Autotrac, gestão logística e rastreamento 24 horas, de forma que a qualquer momento que o cliente ligar para a Rodolatina, será prontamente atualizado com as informações que precisar, através de um serviço 0800, disponível para os clientes 24 horas por dia. Além disso, todos os motoristas possuem um rádio Claro ptt para comunicação, que é gratuita entre os motoristas e entre os operados logísticos.

Com todo o processo descrito, é possível a empresa aproximar-se cada vez mais de uma operação just-in-time, com entregas programadas em linha de produção, reduzindo a necessidade de estoque da unidade consumidora, uma vez que essas unidades trabalham com muito mais segurança em relação à reposição de seus insumos.

11.2.2 Marketing/ Vendas

No mundo de hoje, o grande número de opções disponíveis para o cliente, que está cada vez mais exigente, além da similaridade entre as empresas prestadoras de serviço, cria um ambiente de competição acirrada. Em um ambiente assim, somente alcançarão o sucesso as empresas que oferecerem uma composição de produtos e serviços visando relacionamentos de longo prazo. Desta forma, é preciso se diferenciar no mercado em que a empresa atua, criando diferentes formas de abordagem, conquistando novos clientes e ampliando o nível de satisfação no atendimento.

Não adianta nada, ter uma propaganda bem feita e uma estrutura completa se não houver uma sintonia entre as partes integrantes, para isso a equipe de vendas terá toda uma estrutura física e também operacional. Esta estrutura operacional engloba toda a parte técnica, de como lidar com os clientes e o entendimento do mercado.

11.2.3 Finanças

Os objetivos da Rodolatina em relação às finanças são sempre: reduzir custos, negociando com fornecedores e clientes; maximizar os lucros sempre com o conhecimento dos clientes, através da planilha de custos aberta; e preservação de riquezas, sempre investindo nos recursos da empresa.

Há também um plano definido para abertura de capital da empresa em 2010, sendo que já foi assinado junto ao Banco do Brasil um termo que garante preferência a esta instituição no processo de IPO.

11.2.4 Recursos Humanos

Para Bekin (1995), o objetivo do *endomarketing* é "facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações"

A valorização e reconhecimento dos clientes internos são fatores chaves para alcançar o sucesso das organizações, onde passam a ser colaboradores organizacionais.

Como parte integrante do marketing da empresa, o setor RH é feito pela própria administração, que terá uma atenção especial pelos colaboradores. Este setor da empresa ganhará novos atributos como: motivação dos funcionários, premiações internas, utilizando-se de conceitos como organograma, plano de carreira e programas de qualidade total.

12 CONCLUSÃO

Dentro de todo contexto analisado e avaliado é possível dizer que a empresa Rodolatina está bastante engajada em atender as necessidades do mercado de cimento a granel. E além de manter uma ótima reputação no mercado está sempre inovando e atendendo as necessidades dos seus mais diferentes grupos de clientes.

A empresa leva desvantagem no mercado por ser especializada em um único tipo de transporte e um único tipo de material a ser transportado, pois caso haja algum imprevisto neste mercado de cimento a empresa pode passar por grandes dificuldades. Em compensação esta mesma especificidade leva a empresa a uma situação confortável no mercado, pois é muito requisitada por seus clientes justamente por ser especializada em transporte de cimento a granel.

Assim, dentro deste contexto é possível afirmar que a empresa hoje está em uma situação bastante favorável e confortável no mercado de cimento a granel, com enorme possibilidade de crescimento.

13 REFERÊNCIAS

Construção Civil Teme falta de insumos para as obras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 de março de 2008. Caderno Especial.

O que é Análise da Concorrência. **Design Brasil**, São Paulo. Disponível em: http://www.designbrasil.org.br/portal/empresas/ferramentas_gestao_conteudo.jhtml?ferramenta=5&id=1. Acesso em: 23 de abril de 2008.

PORTER, Michael E. Uma metodologia para a análise da concorrência. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p.61-85.

DRUCKER, Peter F. A administração em Tempos Turbulentos. 2 ed. Coleção: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1980.

Mercado de cimento crescerá 10% em 2008, diz executivo da Votorantim. **Cidade Biz - Economia, Marketing & Negócios**. Disponível em: http://cidadebiz.oi.com.br/paginas/430001_44000/43003-1.html Acesso em: 25 de abril de 2008.

Cimento no Brasil. **Cimento.org**. Disponível em: <http://www.cimento.org/>. Acesso em: 26 de novembro de 2007.

Cimento no Brasil. **Cimento.org**. Disponível em: <http://www.cimento.org/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2008.

PALMER, Adrian. **Introdução ao Marketing: Teoria e Prática**. 1 ed. São Paulo. Editora Ática, 2006.

SANTIAGO, Antônio Cláudio Queiroz; PARLATORE, Carlos Roberto. **Marketing Estratégico - Abordagem em Mkt, Gestão Competitiva e Planejamento Estratégico**. Editora Dvs. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo, Editora Atlas, 1993

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2007.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico - Uma Perspectiva Brasileira**. São Paulo, Editora Atlas. 1991.

ARBACHE, Fernando Saba; SANTOS, Almir Garnier; MONTENEGRO, C. **Gestão de Logística Distribuição e Trade Marketing - Série Marketing**. Editora FGV. 2004.

Rodolatina Logística. Especialista em Logística e Controle de Estoque. Curitiba. Disponível em: WWW.rodolatina.com.br Acesso em 25 de novembro de 2007.

ANEXOS

Anexo I – Mapa com a distribuição geográfica de alguns dos clientes da Rodolatina

Camargo Corrêa

Camargo Corrêa - Bodoquena - MS
 Camargo Corrêa - Pedro Leopoldo - MG
 Camargo Corrêa - Santana do Paraíso - MG
 Camargo Corrêa - Jaci - MG
 Camargo Corrêa - Apiaí - SP

Cimpor

Cimpor - João Pessoa - PB
 Cimpor - São M. das Campos - AL
 Cimpor - Campo Formoso - BA
 Cimpor - Brumado - BA
 Cimpor - Cezarina - GO
 Cimpor - Cajati - SP
 Cimpor - Cândida - RS
 Cimpor - Nova Santa Rita - RS

CP Cimento

CP Cimento - Carandá - MG
 CP Cimento - Volta Redonda - RJ
 CP Cimento - Moji das Cruzes - SP
 CP Cimento - Ribeirão Grande - SP

Ciplan

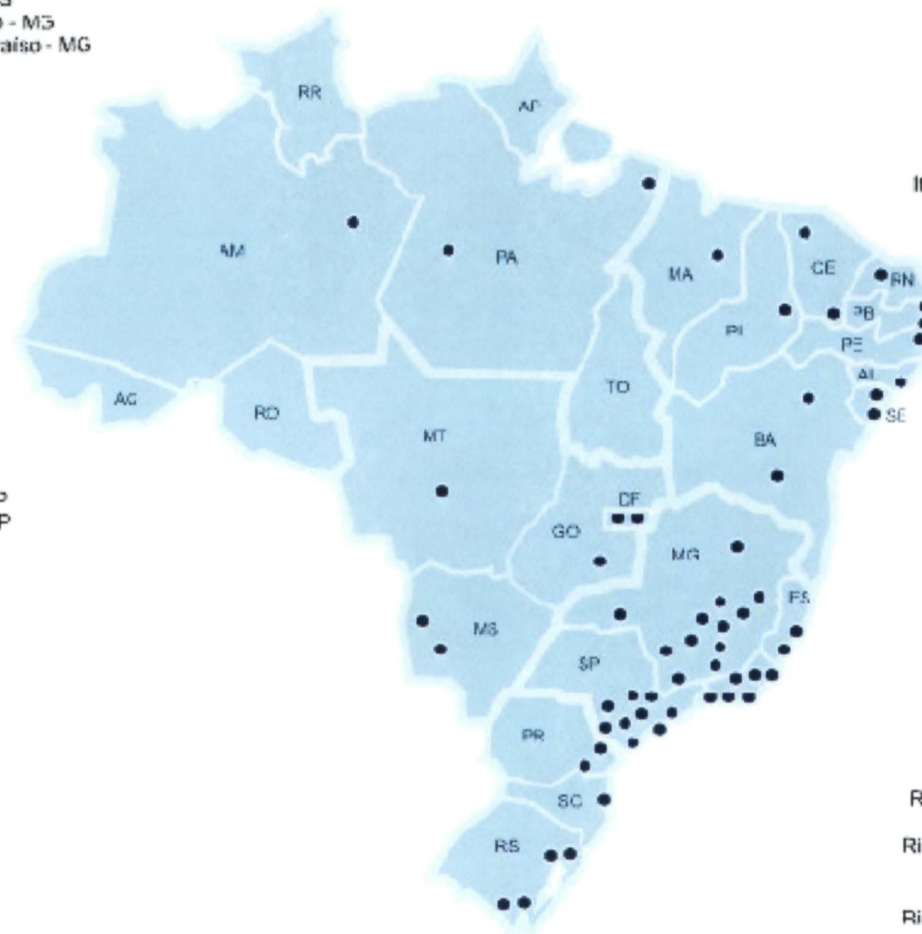
Ciplan - Sobradinho - DF

Itambé

Itambé - Balsa Nova - PR

Lafarge

Lafarge - Arcos - MG
 Lafarge - Matiazinha - MG
 Lafarge - Montes Claros - MG
 Lafarge - Uberaba - MG
 Lafarge - Cantagalo - RJ
 Lafarge - Itapeva - SP



Nassau

Itatinga - Manaus - AM
 Cibrasa - Capangema - PA
 Itaituba - Itaituba - PA
 Itapicuru - Codó - MA
 Itapissuma - Fronteiras - PI
 Itacip - Barbana - CE
 Itapetinga - Mossoró - RN
 Itapessoca - Golânia - PE
 Itaguassu - N. Sra. do Socorro - SE
 Itacira - C. de Itapemirim - ES

Holcim

Holcim - Serra - ES
 Holcim - Barroso - MG
 Holcim - Pedro Leopoldo - MG
 Holcim - Cantagalo - RJ
 Holcim - Sorocaba - SP

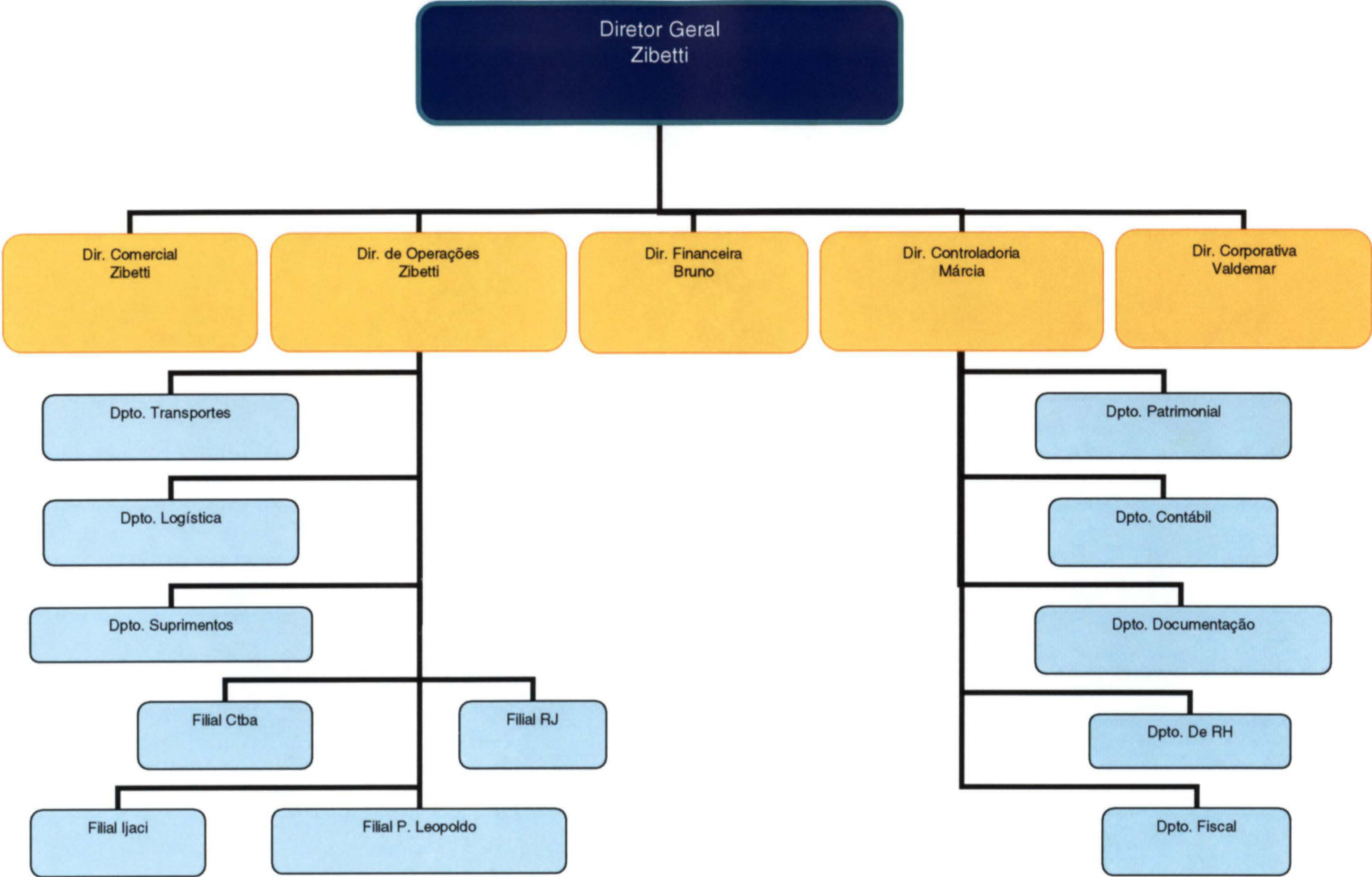
Soelcom

Soelcom - Vespasiano - MG

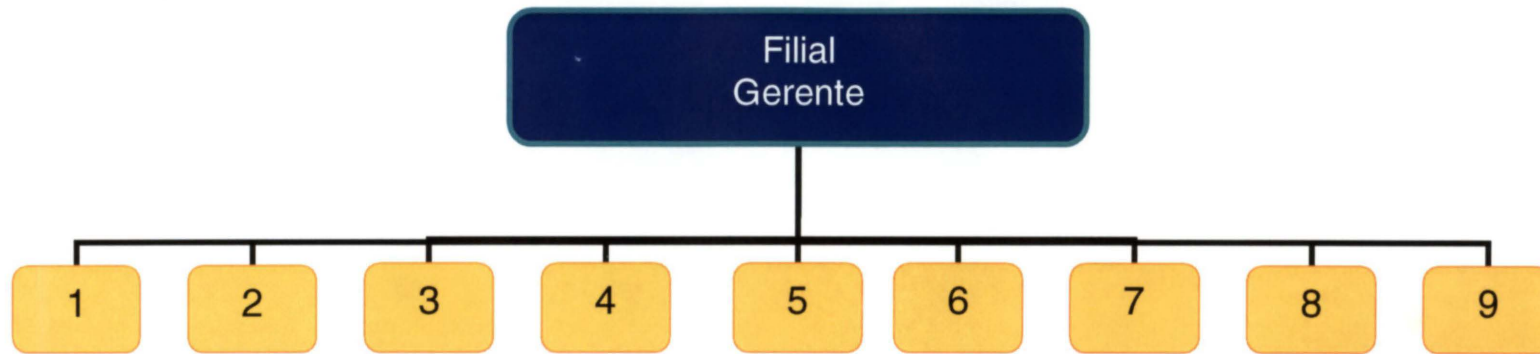
Votorantim

Poty - Sobral - CE
 Poty - Caparrá - PR
 Cimesa - Laranjeiras - SE
 Tocantins - Sobradinho - DF
 Tocantins - Nobres - MT
 Itaz - Corumbá - MS
 Itaú - Itaú de Minas - MG
 Rio Branco - Cantagalo - RJ
 Rio Branco - Rio de Janeiro - RJ
 Rio Branco - Volta Redonda - RJ
 Rio Branco - Votorantim - SP
 Rio Branco - Salto de Pirapora - SP
 Rio Branco - Cubatão - SP
 Rio Branco - Rio Branco do Sul - PR
 Rio Branco - Itajaí - SC
 Rio Branco - Estelo - RS
 Rio Branco - Pinheiro Machado - RS

Anexo II – Estruturação da Rodolatina



Anexo III – Estrutura da Filial Gerente



1 – Logística

2 – Expedição

3 – ADM e RH

4 – Supervisão Noturna

5 – Suprimentos

6 – Manutenção

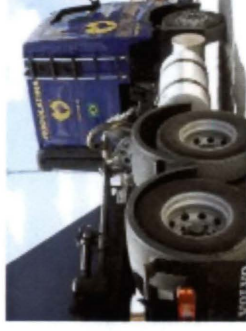
7 – Oficina

8 – Treinamento e Desenvolvimento

9 – Motoristas e Agregados

Anexo IV – Frota da Rodolatina

Caminhões:



Bi-trens:

